



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

A VALORIZAÇÃO COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO PARA EQUIPE DE PROJETO

Eliane Alves Moreira*

RESUMO

O compartilhamento do conhecimento vinculado em tempo real para parte do mundo globalizado ocorrido a partir do movimento de democratização das informações provoca reações e transforma a postura das organizações frente à administração de processos e pessoas, surgindo assim a necessidade de modificações no modo de gestão. Configurando um novo cenário de trabalho com maior abertura das relações entre empresa e empregado, atribuindo importância ao colaborador no processo de produção. O objetivo deste artigo é analisar se a valorização da pessoa como ferramenta de motivação poderá contribuir para a formação de equipe de excelência, que será verificada por meio de princípio de referencial teórico: A valorização como ferramenta, motivação, valorização na gestão de pessoas, e valorização e motivação da pessoa na equipe. Frente aos elementos analisados verifica-se que a valorização pode se confirmar como ferramenta motivacional importante para a configuração das equipes em seus campos de atuação, sendo elas de projeto ou não.

Palavras-chave: Pessoas, Projeto, Valorização, Motivação.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empreendedora em Projeto, sob orientação do Professor Julio Mariano Kersul de Carvalho.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a relação de trabalho entre empregador e empregado tem se modificando a medida que a globalização se firma como movimento estruturante de comunicação nas relações entre países, pessoas e organizações. Frente a essa conjuntura os modelos de gestão de desempenho são difundidos rapidamente e os gestores de projeto, assim como os demais, precisam se adaptar à realidade para não correr o risco de ficar sem competitividade.

Com o advento da tecnologia o conhecimento ganha relevância e se difunde nas organizações modificando o patamar de poder de suas estruturas, passando o colaborador a ocupar posição de decisão, provocando assim a necessidade de se adicionar valor nas relações de trabalho para manter o capital humano nas empresas.

No campo de projeto o panorama não é diferente, uma vez que esse seguimento necessita de pessoal capacitado e disposto a trabalhar em equipes compostas por pessoas de diferentes áreas, devido a características particulares do seguimento como: Unicidade, temporalidade, viabilidade, expectativa e multidisciplinaridade.

Este artigo tem como objetivo analisar se a valorização da pessoa como ferramenta de motivação pode contribuir para a formação de equipes de excelência, sendo ela temporária ou fixa. O estudo pode ser classificado como pesquisa exploratória, utilizando-se revisão bibliográfica. O trabalho foi estruturado com os seguintes tópicos: Valorização como ferramenta; motivação, valorização na gestão de pessoas, e valorização e motivação da pessoa na equipe.

2 VALORIZAÇÃO COMO FERRAMENTA

No universo das organizações sendo elas de projeto ou não, são localizadas estruturas revestidas de valores atrelados tanto a composição da empresa quanto nas atitudes dos colaboradores. Esta ferramenta está presente nos valores culturais que constitui a visão da organização ou do grupo de projeto,

no valor do cliente, do patrocinador, do acionista e/ou interessado e ainda no valor das pessoas e equipes que formam o capital humano da empresa ou do projeto.

Segundo Teixeira (et al., 2010), o conhecimento passou a ser classificado como ativo das empresas, colocando o capital humano, que é o formulador da ferramenta da informação, como parte integrante do seu poder de competição frente ao mercado de negócios, para isso, se reformularam no intuito de se consolidarem como gestoras desse novo seguimento, e para se configurar nesse novo cenário elas estão atribuindo valor aos seus grupos profissionais, Bohlander e colaboradores (apud TEIXEIRA et al., 2010, p. 40) que citam Lewis Platt, afirmam que “as empresas de sucesso do século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem”.

Outro fator que está demandando da ferramenta valorização, conforme Teixeira (et al., 2010) é a tecnologia, uma vertente que se estabeleceu nas organizações trazendo nova roupagem a forma de administração perante o mercado. As empresas estão gerenciando seus negócios em tempo real e com dimensões globais, denominado pelos autores como “rede mundial de gestão”. Essa dinâmica gerencial carece de pessoas capacitadas para fazer o sistema funcionar de forma ágil na oferta de serviços e nas relações entre clientes, gerentes e colaboradores, estando este tripé interligado por ferramentas que propicia resultados positivos. Ainda segundo os autores, a gestão de pessoas implica em se formular dentro de um sistema dinâmico e tecnológico, provocando novas posturas nos departamentos gerenciais, como “a gestão de pessoas abandona a abordagem do isolamento do antigo departamento pessoal e passa a atuar de forma interativa e online com os parceiros da demais unidades organizacional da empresa” (p. 41), dentro desse contexto os grupos e/ou equipes precisam se estruturar pautados por valores compartilhados.

Souza (et al., 2009, p. 69), dentro do campo da Gestão de Desempenho, afirmam que valor é uma “premissa da mensuração de desempenho como uma condição *sine qua non* à sustentação de níveis crescentes de excelência”, sendo uma ferramenta capaz de medir resultados de equipes de projeto de alto nível, já que, esta prática estabelece relação de

igualdade entre os membros da equipe, colocando os sujeitos no mesmo patamar de importância no processo.

Ressaltado que a igualdade abordada neste contexto não está relacionada a posição de responsabilidade inerente ao cargo ocupado pelo profissional no projeto, mas sim, a importância de cada um no seu campo de atuação na equipe, tendo em vista, que se uma pessoa descompassa dentro do que é esperado de sua atuação os efeitos atingem a todos do grupo e a valorização da equipe pode ser verificada na configuração constituída pelo grupo, onde são compartilhadas as responsabilidades e os resultados do trabalho.

Conforme o PMP (2009, p. 347), o investimento em credibilidade faz com que as equipes se alimentem, tornando-as em boas solucionadoras de problemas, nessa perspectiva, são apontados alguns benefícios conferidos a essa credibilidade, sendo eles:

- Resolução de conflitos mais eficiente.
- Comprometimento com o projeto.
- Comprometimento com os integrantes da equipe e com o gerente do projeto.
- Elevada satisfação profissional.
- Melhor comunicação.
- Sensação de pertencimento propriedade.
- Um projeto bem-sucedido.

Os benefícios apontados são mecanismo de confiabilidade conferido ao grupo que poderá gerar valor pelo fato dos integrantes se recolherem na gestão organizacional e nas tomadas de decisões conjuntas. Conforme Teixeira (et al., 2010, p. 62). “Quando algo possui valor, passa a ter um significado”, podendo ser conferido em ações concretas como as apontadas pelo autor (p. 62):

Quando se fala de valor, no plano social, quase sempre se tende a pensar em coisas transcendentais, impalpáveis. Sem dúvida, há valores com essas características, mesmo nas organizações, como a lisura nos negócios ou a ética. Mas há valores bem mais concretos, passíveis de serem medidos, como é o caso da eficácia, da efetividade social e outros similares. O problema está no fato de se considerar os valores apenas nível ideológico da cultura, quando, na verdade, eles se formam e atuam em todos os níveis de nossas vidas, individual e socialmente.

Ou seja, essa é uma ferramenta que pode ser desenvolvida no âmbito das organizações e dos projetos devido sua amplitude e suas diversas formas de

ser empregada. Contudo essas ferramentas de nada resolvem se não estiverem formuladas dentro de um contexto apropriado de conhecimento que alcancem todos os interessados, onde deverá ocorrer por meio de comunicação clara e eficaz. Reis (et al. 2008) ressaltam em a Dinâmica da Comunicação em Equipe, que a comunicação empregada de forma correta no campo dos negócios é sinônimo de bons resultados, reduzindo custos e agregando valor as decisões, sendo uma ferramenta de grande importância dentro do processo de gestão e efetivação de ações motivacionais.

2.1 Motivação

A motivação pode ser entendida como uma condição passiva de ser alterado sempre que a situação a qual ela esteja sendo executada sofra modificações. Conforme Murray (1971, p. 20 apud SOUZA et al., 2009, p. 104) é “um processo interno, que impulsiona um indivíduo a se comportar em uma determinada direção” ou seja, é uma condição com característica temporária que determina a direção de um sujeito. Davis e Newstrom (apud SOUZA et al., 2009, p. 104) ressaltam que essa referencia está fundamentada nas “necessidades humanas”, mais precisamente no segundo grupo de necessidades, as “necessidades sócias e psicológicas, denominadas secundárias, mais vinculadas à mente e ao espírito”, sendo consideradas as mais interessantes por parte das organizações, já que, as “necessidades primarias” como fome, sede e outras são condição físicas inerentes ao ser humano, não sendo necessária provocações para ocorrer reações, diferentemente, as necessidades secundárias precisam ser estimuladas, sendo a motivação uma ferramenta importante neste processo.

Segundo afirma Bergamini (2008), a motivação não é uma qualidade permanente ou uma característica que cada pessoa carrega consigo, mas sim, ações do meio que provocam esse estado, onde cada um recebe e processa o estímulo de forma particular. Para Stoner e Freemam (apud CAVALCANTI et al., 2009, p. 86) a “motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”, para eles, o líder pode desenvolver essa prática junto a suas equipes resultando em sujeitos dedicados, onde os

reflexos aparecerão nos resultados. Essas observações são pertinentes de serem trabalhadas no universo da formação de equipes de projeto, tendo o gestor papel impar na gestão de pessoas frente à diversidade de formação presente na composição de equipes de projeto, partindo dessas afirmações a temática será inserida no campo de estratégica de pessoas, formação de equipe e do papel do gerente de projeto.

3 VALORIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Tamayo (et al., 2003, p. 35) afirmam que no campo do trabalho a motivação “manifesta-se pela orientação de empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na suas execução até conseguir o resultado previsto ou esperado”. Porém a gestão de pessoas ultrapassa esta definição pela sua dimensão e diversidade de ações que engloba o processo de gerenciar pessoas em torno de um plano comum, onde todos se reconheçam como parte integrante dos objetivos.

As ações nas organizações assim como nos projetos são pensadas e construídas para serem aplicadas no âmbito das empresas, que precisam de mecanismos capazes de enfrentar incertezas do mundo dos negócios e manter suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para isso são formuladas estratégias capazes de sustentar suas permanências no mercado globalizado, consolidadas por meios de táticas inovadoras que visam o fortalecimento dos dispositivos localizados na gestão por competência, onde se busca exaltar o conhecimento humano para enfrentar os desafios impostos pelo acirramento da competitividade. Segundo Carbone (et al., 2009, p. 39) a gestão por competência surge para “auxiliar as organizações em sua busca por vantagem competitiva sustentável”, observando que essa ferramenta está inserida no campo de gestão de pessoas.

Carbone (et al., 2009, p. 43) entendem “competências humanas como combinações de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”, pode ser entendida como uma

configuração de valores múltiplos, construído a partir de uma relação bilateral que agrega valor ao indivíduo e a organização e ou ao projeto, caso as ações estejam sendo efetivadas no campo de projeto. Eles colocam que a junção dos recursos: conhecimento, habilidade e atitudes são expressas quando o indivíduo gera um resultado no trabalho, afirmando ainda que:

- O conhecimento: corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento.
- A habilidade: está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação.
- A atitude: por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (CARBONE, 2009, p. 45).

Estes são elementos que podem ser levados em consideração no momento da formação das equipes do projeto, uma vez que é exigido dos profissionais conhecimentos para compor grupos com demandas específicas; habilidade para atuar em seguimentos dinâmicos, porque os projetos são criados para áreas específicas, mas de diferentes seguimentos, além de atitude para saber realizar o trabalho em equipe com a diversidade das equipes de projeto.

3.1 Equipe de projeto

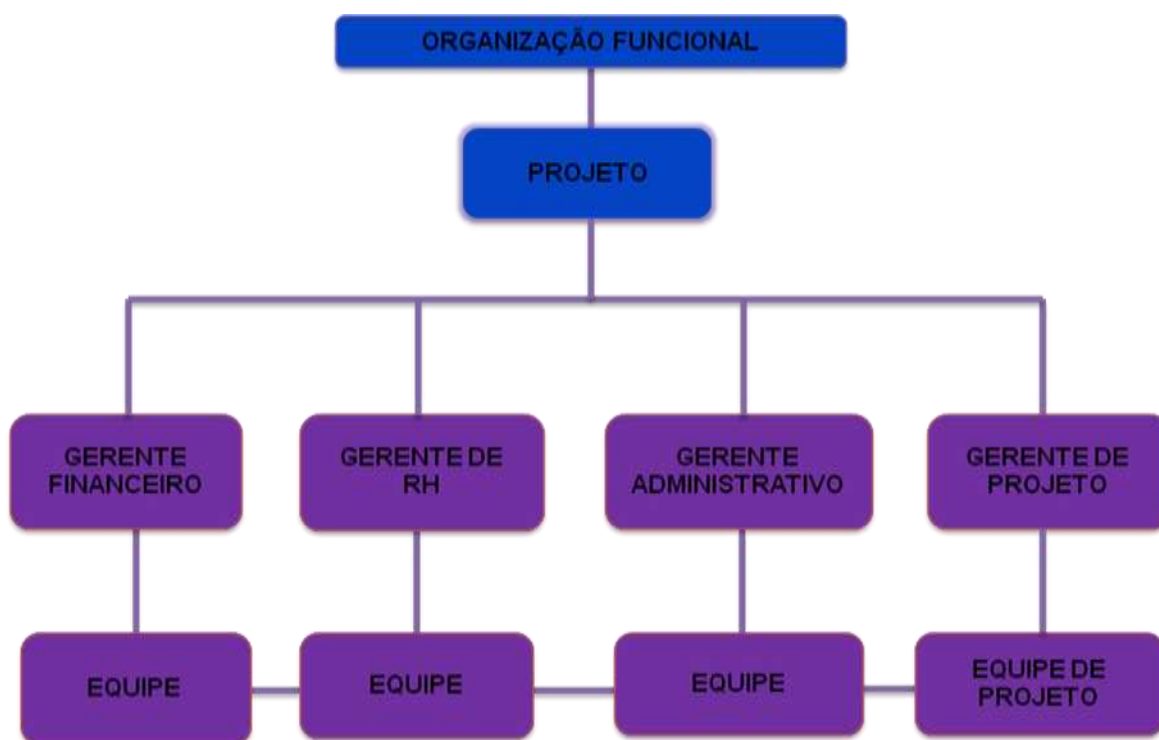
As organizações diante de negócios globalizados e integrados por meio da tecnologia e da comunicação vêm valorizando o trabalho desenvolvido em equipes, onde os processos têm exigido a participação de profissionais de múltiplas áreas de conhecimento por estarem formulados dentro de espaços que requer intervenções de especialistas de diferentes seguimentos, provocando no indivíduo a necessidade de se adaptar ao novo contexto. Reis (et al., 2009) afirmam que o trabalho coletivo é uma realidade e esse fator agrega valor, mas alerta que cada pessoa no grupo carrega consigo obrigações individuais dentro do conjunto. Observando que a conjuntura apresentada é a realidade do campo da gestão de projeto, seguimento que realiza suas ações por meio do trabalho de equipes.

As equipes de projeto são revestidas de particularidades que não se localizam em outras áreas da gestão de pessoas, requerendo dos indivíduos estratégias e visão de atuação em conjunto. Dentre as peculiaridades destaca-se a composição de grupo, os quais são formados por pessoas de campos diferentes do conhecimento, sendo localizados profissionais de diversas áreas dos saberes compartilhando o mesmo processo, visto por Gil (2001, p. 22) como, “a organização sistêmica busca contribuições dos mais diversos campos do conhecimento”.

Compreendendo essa premissa como uma das mais importantes na gestão de projetos, Zózimo (2015), afirma que “há poucos aspectos no gerenciamento de projetos que têm mais impacto sobre seus resultados do que uma equipe funcional”, pressuposto a ser considerado pelo gerente no momento da formulação do projeto, porque tal aspecto irá depender da necessidade do cliente e da cultura da organização onde o projeto será desenvolvido.

Um projeto planejado para uma organização de formato funcional deve considerar as partes interessadas no processo, porque em média nesses espaços os membros das equipes de projeto são colaboradores que já fazem parte do quadro de pessoal da empresa e são designados pelos gestores dos departamentos (Administrativo, Financeiro, RH) para compor o grupo, onde estarão subordinados primeiramente a esses gestores, e em segundo ao gerente de projeto. Nesses espaços o gerente de projeto não costuma ter o mesmo poder de decisão de um projeto configurado e executado pelas empresas projetizadas, já que ele se encontra no mesmo nível de comando ocupado pelos demais gerentes, conforme representada na figura 1:

Figura 1: Equipe em organização funcional



Fonte-elaborada pela autora deste artigo.

A figura-1 demonstra o espaço de atuação na organização funcional onde o gerente de projeto estará colocado em níveis iguais aos demais gerentes e neste contexto as ações devem ser pensadas para abarcar as particularidades da instituição.

O cenário das empresas de projetos se configura por uma gestão organizacional diferente da organização funcional, posicionando o gerente de projeto como peça central no comando gerencial dos projetos. Nessa configuração ele se localiza em pontos estratégicos, possuindo maior abertura para montar sua equipe conforme as demandas do projeto e os requisitos do seu plano de trabalho, podendo ainda considerar questões particulares dos indivíduos na composição do grupo, configuração expressa na figura 2:

Figura 2: Equipe em empresa de projeto.



Fonte-elaborada pela autora deste artigo.

Frente aos cenários apresentados, verifica-se a necessidade de leitura dos espaços de atuação os quais as equipes estejam colocadas, tendo como foco o ambiente de gestão e configuração das equipes. A partir desse contexto buscar-se constituir bases bem alicerçadas para obter desempenho de excelência do grupo, conforme afirmam Reis (et al., 2009, p. 1), “toda equipe é um grupo, mas não o inverso, pois nem todo grupo é uma equipe”, ou seja, não é só montar um grupo que terá uma equipe formada e incorrer nessa visão é um equivoco, ainda segundo os autores, não é porque as pessoas estão no mesmo espaço que vão se considerar um grupo, sendo preciso provocar nesse individuo o desejo de construir algo maior:

Existe um grupo de trabalho quando os indivíduos percebem a si mesmos e são percebidos pelos demais, como interdependente na execução de suas tarefas, e quando o desempenho de uns afetam o dos outros. Podemos afirmar que o grupo de trabalho é um sistema de relação entre pessoas que compartilham responsabilidades, procedimentos e normas na execução de tarefas, interagindo na busca de objetivos que possuem em comum (REIS, 2009, p. 21).

O gerente do projeto exerce papel fundamental na constituição dos grupos, cabendo a ele a responsabilidade de difundir essas premissas junto aos membros da equipe, uma vez que as pessoas estarão sob seu comando gerencial. O PMP (2009) nomeia o gerente de projeto como um profissional generalista revestido de habilidades e competências que perpassa todas as áreas

de atuação do projeto, situado entre elas, a gestão de pessoas. Um espaço que requer do profissional capacidade para conduzir pessoas diferentes e administrar processos em grupo, cabendo destacar algumas habilidades necessárias para uma boa atuação do gerente, segundo o PMP (p. 12,13, 14,15):

Habilidade de comunicação: Ferramenta que propiciará a relação entre projeto, patrocinador, gerente e equipe, devendo a comunicação ocorrer de forma clara e objetiva, onde todos do grupo alcancem a dimensão do projeto o qual fazem parte.

Habilidade para resolução de conflitos: Essa é uma questão que estará presente no campo de projeto e saber detectar a raiz do problema é uma prerrogativa de capacidade de análise do gerente.

Habilidade de negociação e influência: Essas são aptidões de persuadir o outro em favor de um objetivo comum, podendo se apresentar em técnica de poder e de política:

- Poder é a capacidade de levar o outro a fazer que, do contrario, ele não faria;
- Política implica conseguir que grupos de pessoas com interesses diferentes colaborem de maneira criativa, mesmo em meio ao conflito e à desordem (PMP, p. 14).

Habilidade de Liderança: É uma área onde o gerente pode expôr sua visão estratégica e obter consenso entres os membros da equipe.

Habilidade para formação e motivação da equipe: Essa é uma habilidade essencial para construção de um grupo preparado para atuar em conjunto, uma vez que o projeto dependerá dessa formação para realizar seus objetivos e de uma equipe motivada capaz de superar dificuldades a obter os resultados planejados.

O gerente que conseguir desenvolver as habilidades apresentadas na formação e no desenvolvimento de suas equipes estará revestido de visão e valores capazes de provocar atitudes e estímulo motivacional no indivíduo que irá refletir sobre o grupo e o projeto.

4 VALORIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO DA PESSOA NA EQUIPE

Bergamini (2008) traz a teoria desenvolvida por Taylor, onde se acreditava que a remuneração seria a principal fonte de estímulo motivacional para o desempenho do trabalhador no seu campo de atuação. Nesse contexto não era questionada as demais prerrogativas do trabalho, sendo ignorando até mesmo a segurança do próprio trabalhador, lembrando que essa era uma visão condizente com a conjuntura política, econômica e social da época. Essas prerrogativas são modificadas a partir do momento em que a classe trabalhadora percebe que o valor remuneratório não se traduzia em incentivos, mas sim, um direito pelo trabalho prestado e passaram a reivindicar outros elementos motivacionais, como por exemplo, a garantia de permanência no emprego.

O mercado pressionado por mudanças de posturas trazidas pela nova estrutura conjuntural cria-se incentivos de recompensas ao trabalho e estratégias que traz o trabalhador para o centro dos debates no processo de gestão e produção atribuindo a ele sua devida importância.

No cenário atual essa conjuntura estar consolidada na gestão de processos e são imprescindíveis para as ações dos gestores de projeto e para seus colaboradores. Onde eles precisam ter dimensão dos seus valores dentro dos espaços, porque para Mayo (2003) o valor no nível do significado de uma entidade está no olho do observador e partindo desta colocação pode-se deduzir que o valor por si só não impacta modificações no universo da gestão de pessoas em projeto ou nas demais áreas, segundo ele para se materializar é preciso estar atrelada a um significado:

As pessoas emprestam seu capital humano para uma organização porque esperam receber algum valor, sob diferentes formas, como retorno. Elas se tornam ambas as coisas, um ativo – capaz de gerar valor para outros – e um interessado. E, supondo que as selecionemos acertadamente, não vamos querer perdê-las. Assim, o princípio de que um cliente só mantém negócios com a empresa quando se encontra satisfeito também se aplica aos funcionários. Eles não são um mero recuso, como a eletricidade, que pode se ligada e desligada conforme necessário. As pessoas são os elementos geradores de valor decisivos que temos, qualquer que seja a natureza da organização; e, esta se baseia exclusivamente no conhecimento – como acontece com muitas -, então as pessoas são, na verdade, os únicos elementos que têm importância (MAYO, 2003, p. 17).

Ainda segundo o autor as pessoas aspiram muito mais de recompensas financeira para se sentirem valorizadas, eles esperam valores que irão adicionar significado a suas atuações, criando laços de pertencimento com a organização ou no caso com o projeto, ele apresenta alguns itens condicionantes de valor:

- Trabalhos interessantes e desafiadores;
- Equipamentos e recursos aos quais, em outras condições, não teriam acesso;
- Estar associado à uma organização com boa reputação;
- Status e auto-estima;
- Reconhecimento por parte de seus gerentes ou dos colegas ou mesmo publicamente;
- Oportunidades de crescimento pessoal e de desenvolvimento da carreira;
- Colegas com os quais seja interessante trabalhar;
- Um ambiente prazeroso e estimulante;
- Eventos sociais;
- Oportunidades de viagens e eventuais acomodações de alto padrão (MAYO, 2003, p. 17).

A colocação do autor traduz ricamente a importância da valorização do sujeito como elemento de motivação enquanto membro de uma equipe, sendo necessário que esse indivíduo tenha conhecimento de sua relevância para o grupo.

Schein (apud TAMAYO et al., 2010), afirmam que a relação entre partes que compõem as estruturas, organização e pessoal, estão inseridos dentro de um processo em busca de resultados específicos são de natureza recíproca, e que a valorização do colaborador pela empresa é um reconhecimento de sua importância, para eles:

A valorização do empregado, por parte das empresas, fundamenta-se no reconhecimento do valor que o trabalhador tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos fins específicos da organização. A melhor forma de valorizar o empregado parece constituir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais (TAMAYO, 2010, p. 45).

Tamayo (et al., 2010, p. 46) afirmam que os elementos apresentados no quadro abaixo são perceptivas de valor que estimula o interesse do

trabalhador, sendo eles atrelados a algumas ações motivadoras utilizadas nas organizações:

Quadro-“Demandas Motivacionais do Empregado e perspectivas para a sua Valorização por parte da Empresa”:

Demandas	PERSPECTIVA DE VALORIZAÇÃO
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulo	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho.
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoção e avanços na carreira, gerencialmente do desenvolvimento profissional.
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões reconhecimentos do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza.

Fonte: Tamayo (et al, 2010, p. 46).

Nessa perspectiva entende-se que é um processo construído a partir dos anseios das partes envolvidas, configurando uma troca de prerrogativas as quais envolvem o contexto das relações entre sujeitos e organizações, podendo promover os resultados dos objetivos desejados, fato vivenciado nos contextos da gestão de projeto.

Tamayo (et al., 2010), afirmam que as instituições que queiram promover mudanças verdadeiras com suas ações devem construir formas de valorização que mais se adéque a realidade de suas metas e as característica de seus colaboradores, tendo em vista que, para viabilizar os elementos motivacionais é necessário ter claro o perfil de quem irá receber o estímulo e a certeza que os estímulos serão efetivados propiciando resultados para ambos. Eles afirmam ainda que toda essa movimentação encontra-se a níveis de desejo do gestor, cabendo a ele desenvolver ações dentro da sua área de atuação com

os seus liderados, sem depender de programas motivacionais de outros espaços da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos elementos apurados neste ensaio compreende-se que a valorização se apresenta por um conjunto de estímulos aplicados para produzir resultados que satisfaçam os interesses de todas as partes envolvidas no processo de produção, sendo uma ferramenta motivacional que só pode se configurar por meio de ações condicionantes de valor, as quais propiciam credibilidade ao colaborador e a organização ou projeto.

É uma ferramenta constituída por ações diversificadas e temporais, carregada de expectativas das partes envolvidas e de reciprocidade de resultados; tais características como podem ser entendidas, são propriedades importantes localizadas no universo de projeto, área que requer dos gerentes e das equipes atitudes como as apresentadas. No entanto, é uma temática pouco discutida na literatura voltada para a gestão de pessoas em projeto, mas que precisa ser trazida para o campo de discussão e de pesquisas. Frente ao contexto observado, fica a implicação para a abertura de novos debates relacionados à questão.

Quanto aos elementos analisados verifica-se que a valorização pode se confirmar como ferramenta motivacional importante para a configuração das equipes em seus campos de atuação, sendo elas, de projeto ou não, devendo as ações serem pensadas e constituídas com bases nas demandas e realidades das organizações, dos projetos e das equipes. Contudo, não é possível mensurar o quanto a ferramenta contribui para a formação de equipes de excelência, porquê esta constatação só é possível com processo de observação e comparação de resultados, produzidos a partir de ações motivacionais aplicadas em mais de um grupo no campo de atuação ou por um estudo de caso, o que não é objeto deste artigo.

Em decorrência dos resultados apurados fica a questão em aberto, carecendo de estudos mais aprofundados, onde poderão ser pensadas estruturas de observação e pesquisas mais concretas voltadas para aplicação prática da ferramenta.

VALUATION AS A TOOL FOR MOTIVATION FOR PROJECT TEAM

Nenprito

The knowledge sharing linked in real time to a part of the globalized world occurred from the movement of democratization of information causes reaction and transforms the position of front organizations the administration of processes and people, emerging the need for changes in management. Configuring a new scenario with more open relations between company and employee, assigning importance to the developer in the production process. The goal of this article will be reviewed if the appreciation of the person as a tool for motivation may contribute to the formation of excellence team, which will be verified by means of theoretical principle: the valuation as a tool; Motivation; Appreciation in people management; and recovery and motivation of the person on the team.

Key words: People, Project, Recovery, Motivation.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. ***Motivação nas Organizações***. 4 ed. São Paulo: Atalas, 2008.
- CARBONE. P.P.(et al.). ***Gestão por competência e gestão do conhecimento***. 3 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.
- CAVALCANTI, V. L. (et al.). ***Liderança e motivação***. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- GIL, A. C. ***Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais***. São Paulo: Atlas, 2001.
- HELDMAN, Kim. ***Gerência de Projeto Fundamento***. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HELDMAN, Kim. ***Gerência de Projetos-Guia para o exame oficial do PMI***. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- MAYO, A. ***O valor humano da empresa – valorização das pessoas como ativos***. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- SOUZA, V. L. (et al.). ***Gestão de desempenho***. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- REIS, A. M. V. (et al.). ***Desempenho de equipes***. 2 Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- TAMAYO, A. (et al.). *A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalho*. RAC, v. 7, n 4, 2003. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4064/ACF272.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 24 de junho de 2015.
- TEIXIRA. G. M. (et al.). ***Gestão estratégica de pessoas***. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- ZÓZIMO, O. S. ***O Elemento X – A Força do Positivismo na Comunicação***. Revista Mundo PM. Disponível em:<http://www.mundopm.com.br/images/editorialEd62.pdf>. Acesso: em 8 maio 2015.